



**PRÉVENTION DE L'USURE  
PROFESSIONNELLE  
ET PARCOURS :**  
**DES PISTES POUR AGIR  
DANS L'AIDE À DOMICILE**

Ce guide a été réalisé dans le cadre du Plan Régional Santé Travail en Auvergne-Rhône-Alpes.

Programme d'actions établi pour 5 ans, par l'ensemble des acteurs et partenaires de la prévention en région Auvergne-Rhône-Alpes, le PRST propose une démarche collaborative construite pour et avec les entreprises et salariés de la région et met à leur disposition une boîte à outils - 100% gratuite - de prévention des risques professionnels, de santé au travail et de maintien dans l'emploi adaptée à chaque secteur d'activité.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	<b>02</b>
<b>PARTIE 1</b>	<b>03</b>
<b>LES PARCOURS PROFESSIONNELS : DE QUOI PARLE-T-ON ?</b>	
<b>PARTIE 2</b>	<b>07</b>
<b>L'AIDE À DOMICILE : UN SECTEUR PROPICE À L'EXPÉRIMENTATION USURE-PARCOURS</b>	
<b>PARTIE 3</b>	<b>15</b>
<b>RETOURS D'EXPÉRIENCES DE SAAD</b>	
<b>PARCOURS D'EMPLOI - EXEMPLES D' ACTIONS :</b>	
1. Utiliser la formation pour qualifier et repenser les pratiques de travail	17
2. Créer un plateau pédagogique pour attirer et former de nouvelles intervenant.es	19
3. Intégrer la prévention de l'usure professionnelle dans les parcours d'intégration	21
4. Former des intervenant.es à faire face aux situations de violences	22
<b>PARCOURS DE TRAVAIL - EXEMPLES D' ACTIONS :</b>	
5. Créer de nouvelles organisations du travail en équipes autonomes	25
6. Créer un réseau de référent.es prévention	27
7. Prendre en compte une dimension peu visible du travail : la relation avec les proches aidant.es	29
<b>PARCOURS DE CHANGEMENT - EXEMPLE D' ACTION :</b>	
8. Diversifier les services aux bénéficiaires	31
<b>CONCLUSION</b>	<b>34</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>35</b>
<b>RESSOURCES</b>	<b>36</b>

# INTRODUCTION

## L'USURE PROFESSIONNELLE

L'usure professionnelle est un processus d'altération de la santé qui s'inscrit dans la durée et qui résulte d'une exposition prolongée à des contraintes de travail. La prévention de l'usure professionnelle consiste, par une action sur les contraintes de travail et les parcours, à permettre aux salariés de travailler plus longtemps en bonne santé.

*Voir les ressources sur le site de l'Anact*



Le lien entre les parcours professionnels et la santé semble évident : les parcours professionnels participent à la préservation ou à l'altération de la santé. Les difficultés de santé peuvent par ailleurs provoquer des ruptures ou des réorientations dans la vie professionnelle.

Les parcours professionnels constituent donc un facteur d'usure professionnelle important, mais aussi, potentiellement, un levier puissant de prévention de cette usure. Cela d'autant plus dans un contexte d'allongement de la vie active et de mutations importantes du travail et de l'emploi.

Cependant, l'action sur les parcours pour prévenir l'usure professionnelle est difficile à rendre opérationnelle pour deux raisons majeures :

- D'une part, les facteurs d'usure professionnelle sont difficiles à identifier tout au long du parcours car ils sont multiples et dépendent de conditions de travail et d'emploi actuelles et passées. Autrement dit, les facteurs d'usure se combinent et se cumulent dans le temps

- D'autre part, pour agir sur les parcours, il faut mobiliser ensemble les acteurs de la prévention et les acteurs des ressources humaines.

Le PRST 3 (Plan Régional Santé Travail) en Auvergne-Rhône-Alpes a permis de travailler plus finement cet aspect des parcours professionnels avec le secteur de l'aide à domicile (AAD) où les questions d'usure professionnelle se posent de manière prégnante.

**Quels leviers les structures d'aide à domicile peuvent-elles utiliser pour travailler sur les parcours en lien avec la prévention de l'usure ? Comment peuvent-elles le faire de manière opérationnelle ?**

**Ce document donne à voir des exemples d'actions menées par des fédérations ou par des structures d'aide à domicile et propose des clés de compréhension.**



# LES PARCOURS PROFESSIONNELS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

## **PARCOURS, L'AFFAIRE DES RH ?**

Quand on pense parcours, on pense spontanément à ce que l'entreprise peut proposer à ses salariés en matière de formation, de rémunération, de montée en qualification, de processus d'intégration, voire de mobilité et de reclassement.

En la matière, la palette d'actions est large et va d'une offre RH (ressources humaines) très structurée à des modes d'action plus informels ou au cas par cas. Cette offre (ou absence d'offre) de parcours dans une entreprise peut faire beaucoup en matière d'usure professionnelle.

Un des acteurs clés de cet accompagnement est le service RH (s'il existe), acteur qui est la plupart du temps peu présent lorsqu'il s'agit de traiter des questions de prévention des risques professionnels. Les services RH sont malgré tout impliqués en matière d'obligations légales sur la pénibilité ou encore lorsqu'il s'agit de traiter des problématiques individuelles de maintien dans l'emploi. Impliquer les acteurs de la RH dans les actions de prévention de l'usure professionnelle devrait s'imposer. En pratique, le cloisonnement entre les sujets de RH et les sujets de prévention est souvent la norme.



## **PARCOURS, VOUS AVEZ DIT TRAVAIL ?**

Si l'offre proposée en matière de RH est déterminante, les parcours professionnels sont aussi façonnés par d'autres dimensions. L'évolution des salarié·es dans leur emploi et leur travail dépend aussi de ce qui se joue dans l'activité de travail.

Ainsi, dans la durée, le parcours et donc l'usure professionnelle sont aussi dépendants de l'organisation et des conditions de travail : contraintes du travail, formes de régulations collectives, missions exercées et compétences développées en situations de travail. On peut, en ce sens, parler de « parcours de travail ».

## **PARCOURS, VOUS AVEZ DIT CHANGEMENTS ?**

L'histoire de l'entreprise, les évolutions économiques, sociales et environnementales, et la manière dont l'entreprise conduit les changements sont aussi déterminantes dans le déroulement des parcours professionnels. À titre d'exemple, les changements peuvent impacter les métiers, la nature des missions exercées, les conditions de réalisation du travail, les changements de postes, le sens du travail.

## **LA FABRIQUE DES PARCOURS**

Il s'agit donc de s'intéresser à la manière dont se construisent les parcours et dont cela peut ou non contribuer à la prévention de l'usure professionnelle. L'entreprise, par ses pratiques et ses politiques (RH, organisation de la production et du travail, prévention des risques professionnels, conduite du changement), structure un cadre qui contribue directement à façonner les « destins » individuels et collectifs des salarié·es. Ce cadre va prévenir ou non le risque d'usure professionnelle et de désinsertion professionnelle et permettre ou non, in fine, le maintien dans l'emploi.

Nous proposons le terme de « fabrique des parcours » :

- pour prendre en compte les 3 dimensions des parcours : l'emploi, le travail, les changements
- pour inviter à ce que les démarches de prévention de l'usure professionnelle (PUP) tiennent compte de ces 3 dimensions.

# LA FABRIQUE DES PARCOURS ET SES 3 DIMENSIONS





# L'AIDE À DOMICILE : UN SECTEUR PROPICE À L'EXPÉRIMENTATION USURE-PARCOURS

Les services d'aide à domicile (SAAD) assurent auprès de publics fragilisés des prestations de services ménagers et d'aide à la personne pour les activités ordinaires et les actes essentiels de la vie quotidienne : personnes en situation de handicap, personnes âgées vieillissantes, familles en situation de vulnérabilité sociale. Ces prestations peuvent être assurées par des structures publiques (CIAS, CCAS), associatives ou privées à but lucratif. Certaines d'entre elles assurent aussi des actes de soins réalisés sur prescription médicale, qui relèvent des services de soins infirmiers à domicile (SSIAD).

Les SAAD, comme les SSIAD, relèvent du champ de l'action sociale et médico-sociale. Leur activité est réglementée : elle est soumise à autorisation, à des règles de financement et fait l'objet d'évaluation par les tutelles.

---

**La Branche de l'Aide, de l'Accompagnement, des Soins et des Services à domicile qui regroupe l'ensemble des entreprises et organismes employeurs privés à but non lucratif compte 4645 structures et 217 609 salarié-es :**

- **56% ont de plus de 45 ans**
  - **46% ont plus de 10 ans d'ancienneté**
  - **66% sont à temps partiel**
  - **95% sont des femmes**
  - **89% sont sur des métiers d'intervention principalement sur ces trois catégories :**
    - **32% agent-es à domicile**
    - **26% employé-es à domicile**
    - **18% auxiliaires de vie sociale**
- (Rapport de branche 2022)**
-



## DES ENJEUX MAJEURS DE PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

L'AAD est depuis longtemps identifiée comme un secteur confronté à la question de l'usure professionnelle des salarié-es qui y travaillent. Les conditions de réalisation du travail des intervenant-es à domicile l'expliquent pour une large part :

- le travail se fait au domicile des particuliers, ce qui oblige à « composer » avec les contraintes du logement et, fréquemment, avec la qualité du matériel à disposition ;
- les horaires sont souvent contraignants (forte amplitude, travail le week-end, réorganisation inopinée des plannings liée à l'absentéisme...) ;
- les déplacements sont nombreux et se font en temps contraint en raison du mode de financement du secteur ;
- les intervenant.es travaillent seules au domicile des bénéficiaires pour accomplir un nombre important de tâches, de nature variée. Elles et ils disposent d'une autonomie de fait dans l'exécution et la priorisation de ces tâches. Plusieurs facteurs viennent pourtant réduire les marges de manœuvre permettant d'exercer cette autonomie : un temps alloué insuffisant, le manque d'échanges de pratiques qui permettraient d'accompagner la professionnalisation...
- La professionnalité des intervenant.es reste elle-même peu reconnue, que ce soit du point de vue du statut et du salaire, de la durée du travail, des possibilités d'évolution professionnelle ou de l'image sociale.

Les évolutions que connaît le secteur depuis plusieurs années majorent ce processus d'exposition des salarié.es au risque d'usure professionnelle :

- Prise en charge de situations de dépendance de plus en plus lourdes, sous l'effet conjugué du vieillissement de la population des bénéficiaires



et des politiques publiques en faveur du maintien à domicile ;

- Augmentation des exigences de qualité de service sans augmentation des marges de manœuvre économiques ;
- Vieillesse de la population salariée, même si les conditions de travail et d'emploi exposent aussi rapidement les plus jeunes ou les moins anciens à l'usure professionnelle.

L'importance de l'usure professionnelle dans l'aide à domicile se mesure directement par les indicateurs de santé au travail concernant les accidents de travail ou de trajet et les maladies professionnelles et par un taux d'absentéisme important. C'est un facteur majeur dans les difficultés aiguës de recrutement que connaît le secteur.

---

**Les données nationales de la Cnam montrent que l'aide à domicile est nettement plus impacté que l'ensemble des secteurs :**

- **Accidents du travail : 21 204 accidents, indice de fréquence 103,7 (contre 30,1 tous secteurs confondus) et taux de gravité de 6,8 (contre 1,5 tous secteurs confondus)**
- **Maladies professionnelles : 1 542 maladies professionnelles reconnues dont 98% comme TMS (contre 87% en moyenne nationale)**

**Données Cnam 2021 (Aide à domicile – NAF 8810A) : 201 073 salarié.es**

---

## **L'AIDE À DOMICILE : UN SECTEUR SANS PARCOURS PROFESSIONNELS ?**

Qu'observe-t-on du côté des parcours dans l'AAD ?

Du côté de l'emploi, la notion même de parcours semble ne pas pouvoir se poser : c'est un secteur mono-métier, celui d'intervenant-e à domicile qui représente près de 90 % des emplois. Pour les intervenant-es, les possibilités d'évolution vers des fonctions administratives ou d'encadrement intermédiaire (responsables de secteur) sont donc très réduites et les structures elles-mêmes encouragent peu ce type de parcours. La montée en qualification à l'intérieur du métier d'intervention est possible, des postes d'agent ou employé à domicile vers AVS par exemple. Le mouvement de professionnalisation du secteur, encouragé pendant de nombreuses années par les politiques publiques, butte néanmoins de plus en plus sur les contraintes économiques des structures et la possibilité d'augmenter les rémunérations des personnes plus qualifiées. Les postes d'AVS ne représentent que 18% de ceux des intervenant-es à domicile (cf. encadré page 7).

À l'inverse, la variété des missions réalisées par les intervenant-es à l'échelle de la journée, de la semaine, d'une ou de plusieurs années invite à considérer la diversité et la richesse potentielle des parcours de travail, c'est à dire du contenu du travail réalisé à travers les différentes missions. Un-e intervenant-e peut ainsi au cours d'une même journée réaliser des tâches aussi différentes que du ménage, des aides aux levers-couchers, de la préparation de repas, etc. Elle ou il réalise ces tâches dans des configurations de domicile et de matériel elles-mêmes très variables, auprès ou avec des personnes différentes (degré de dépendance des bénéficiaires, présence de proches-aidant-es ou d'autres professionnel.les). Certains savoir-faire sont ainsi invisibilisés et donc peu valorisés encore aujourd'hui : les savoir-faire relationnels (relations avec les bénéficiaires, les proches-aidant-es, les professionnel.les de santé...), les savoir-faire en matière d'organisation du travail (gérer les dif-

férentes tâches liées à la mission, organiser son temps en autonomie, s'adapter aux aléas).

Enfin, le secteur connaît des évolutions, des changements subis ou choisis qui impactent la construction des parcours des salarié·es, de leur intégration à leur montée en compétence et en qualification. Outre une meilleure reconnaissance du métier et des qualifications évoquée plus haut, on observe aujourd'hui des temps d'intervention plus courts et des prises en charge de situations de dépendance de plus en plus lourdes, ainsi que des exigences plus fortes en matière de qualité de service et de traçabilité.

Sur tous ces aspects, le parcours de Madame D est emblématique.

Madame D est employée depuis une trentaine d'années dans une structure associative qui compte aujourd'hui 450 salarié·es (environ 300 en ETP). Au cours de son parcours, elle a connu plusieurs étapes qui s'inscrivent dans les évolutions de sa structure et aussi du secteur :

- Durant les dix premières années, elle effectue des activités de ménage, puis également de courses et de préparation des repas. Elle travaille chez un nombre restreint de bénéficiaires, sur des horaires en journée et avec des durées d'intervention assez importantes par bénéficiaire. Elle ne suit aucune formation pendant ces années ; l'apprentissage des nouvelles tâches (la cuisine, par exemple) se fait en situation de travail chez les bénéficiaires, au fil de l'eau. C'est une période de structuration du secteur : développement des structures encouragé par les pouvoirs publics, prestation spécifique dépendance pouvant aller jusqu'à 6 heures par bénéficiaire dans la journée.
- Au début des années 2000, Madame D commence à réaliser des actes essentiels auprès de bénéficiaires dépendants. Elle devient AVS en 2004, suite à une VAE que sa structure lui a proposé de suivre, avec un coefficient plus important et une petite augmentation de sa rémunération. Elle

fait moins d'heures de ménage, intervient chez un nombre plus important de bénéficiaires, sur des durées plus courtes et avec des horaires de travail plus coupés pour assurer les levers et les couchers. Cette montée en qualification s'inscrit dans la poursuite de la politique publique de structuration du secteur : renforcement des mesures de prise en charge des personnes dépendantes (APA en 2002, prestation de compensation du handicap en 2005), professionnalisation des métiers, recherche d'amélioration de la qualité des emplois et des services rendus. Madame D devient par ailleurs déléguée du personnel, avec 15 heures de délégation par mois.

- Elle est aujourd'hui toujours AVS. Elle ne fait presque plus de ménage et réalise davantage d'actes essentiels auprès d'un public très âgé et dépendant qui génère des prises en charges et des demandes de plus en plus diversifiées et avec des temps courts pour réaliser les prestations (parfois de 30 minutes). Elle a plus de coupures et d'amplitude horaires pour la même durée de travail. Elle demande et suit de nombreuses formations, par exemple sur les dimensions psychologiques. Elle a par ailleurs pris en charge des missions de garde d'enfants qui lui permettent de diversifier ses missions et devient également déléguée au CSE de sa structure.

## **PARCOURS ET USURE DANS L'AIDE À DOMICILE : UN LIEN ÉTROIT**

Si le parcours de Madame D est relativement atypique en raison notamment de sa forte ancienneté, il met en lumière plusieurs constats-clés sur le lien étroit entre usure et parcours dans l'AAD et sur certaines caractéristiques des parcours permettant de rendre le travail plus soutenable dans la durée :

- La construction progressive d'une expérience professionnelle (à travers la diversité des expériences ou par la formation) : elle permet d'acquérir la maîtrise des gestes techniques, mais aussi de savoir mieux gérer les situations sensibles dans la relation avec les bénéficiaires ou leur entourage, malgré les contraintes de travail de plus en plus fortes (contexte budgétaire, manque de moyens, interventions de plus en plus courtes, situations de dépendance plus fortes).
- La diversité des missions d'intervention réalisées : elle permet de varier les situations de travail et les expositions aux risques professionnels : par exemple alternance entre des levers-couchers pour les personnes âgées (horaires coupés ou décalés, manutention), de la garde d'enfant (horaires de journée, moins de manutention), de l'aide au repas (pas de manutention mais mobilisation plus marquée de savoir-faire relationnels). De ce point de vue, la montée en qualification (devenir AVS) n'est pas gage de prévention de l'usure professionnelle. Elle vient certes reconnaître la professionnalisation acquise, et encore, davantage du point de vue du statut que de la rémunération. Mais elle s'accompagne aussi la plupart du temps d'une augmentation de l'exposition à des situations de travail très usantes : les AVS interviennent auprès des personnes les plus dépendantes, avec des problématiques de pénibilité physique, de sollicitation émotionnelle, de contraintes horaires, des temps d'intervention courts sur les levers et les couchers...

- L'accès à des missions annexes (par exemple, mission de tutorat ou de formation, mandat syndical ou d'élu·e), les périodes de formation : ces missions constituent des temps de respiration dans le parcours.

Ces éléments de parcours sont des facteurs-ressources pour prévenir l'usure professionnelle, qui peuvent venir « contrebalancer » les facteurs d'usure professionnelle : contraintes physiques et psychosociales du métier exacerbées par la prise en charge de personnes de plus en plus dépendantes...

Dans le cas de Madame D, ces éléments se sont fabriqués au fil du temps, au regard des évolutions du secteur et de la structure. Construire une démarche de prévention de l'usure par le levier des parcours consiste à formaliser ces éléments en structurant des parcours qui permettent à l'ensemble des intervenant·es de se professionnaliser tout en préservant leur santé (par exemple en diversifiant les missions).

## **FABRIQUER DES PARCOURS QUI PRÉVIENNENT L'USURE PROFESSIONNELLE DANS L'AAD : C'EST POSSIBLE ?**

L'expérimentation menée en région confirme la nécessité d'agir conjointement sur la réduction des risques professionnels et sur les parcours professionnels pour prévenir l'usure : compte tenu de l'importance de ces risques dans l'AAD, il faut bien-sûr continuer à agir pour les réduire au maximum, mais il convient aussi de structurer des parcours qui permettent de limiter l'exposition aux situations les plus pénibles, que ce soit à l'échelle de la journée et de la semaine de travail ou à moyen ou plus long terme.

L'expérimentation a aussi montré le rôle majeur des parcours de travail. Fabriquer des parcours en mesure de contribuer à la prévention de l'usure professionnelle dans l'AAD, c'est bien mobiliser les trois dimensions des parcours : parcours d'emploi, parcours de travail, parcours de changement.

- Du côté des parcours d'emploi : comment repenser les mobilités professionnelles dans un secteur qui offre peu de postes différents et où le poste d'intervenant-e le plus qualifié peut s'avérer très usant ?

- Du côté des parcours de travail : comment repenser l'organisation du travail dans un secteur où la production est tirée par la demande et doit composer avec des réalités de territoire variées, une diversité de niveaux de dépendance des personnes aidées ?

- Du côté des parcours de changement : comment anticiper et tenir compte des évolutions importantes que connaît ce secteur sur les conditions de travail et d'emploi des intervenant-es ?

Des leviers d'action existent sur ces trois dimensions. Par exemple :

- Du côté des parcours d'emploi, cela peut-être des actions de professionnalisation (formations,

VAE...) facilitant l'intégration durable, l'accès à de nouvelles missions ou encore la mise en place d'une organisation du travail avec des équipes d'intervenant-es polyvalent-es. Ou encore la structuration au niveau des SAAD, des territoires ou de la branche des passerelles entre les métiers connexes (soin, animation...).

- Du côté des parcours de travail, il peut s'agir d'identifier à quel type d'usure professionnelle exposent les différentes situations de travail et de penser une répartition des interventions qui en tienne compte, à l'échelle de la journée, de la semaine, du parcours dans la structure. Ou encore : d'alterner les missions ou de créer de nouvelles missions pour agir sur le cumul ou la combinaison d'expositions ; de mettre en discussion le travail réel en créant de l'échange de pratiques ; de favoriser le travail en équipes...

- Du côté des parcours de changement, cela peut consister à développer des missions spécifiques venant enrichir le métier, en lien avec les évolutions du contexte ; à diversifier les services aux bénéficiaires en lien avec les compétences des intervenant-es ; mais aussi à réfléchir avec les prescripteurs et les financeurs à la manière d'articuler qualité de service et qualité des conditions de travail.

La partie 3 donne des exemples d'actions menées par des structures d'aide à domicile sur ces trois registres.

# FABRIQUER DES PARCOURS QUI PRÉVIENNENT L'USURE ?





# 3 RETOURS D'EXPÉRIENCES DE SAAD

Aujourd'hui, les structures de l'aide à domicile identifient bien les facteurs d'usure professionnelle et le rôle des parcours professionnels dans le processus d'usure. Elles mettent aussi en place des actions pour prévenir cette usure. Elles sont cependant confrontées à 2 freins majeurs pour structurer une véritable démarche de prévention :

- La gestion des urgences (absentéisme chronique, pénurie de main-d'œuvre, faiblesse des moyens) qui les amènent à prioriser la mise en place d'actions visant à favoriser l'attractivité. Comment ce type d'action pourrait davantage contribuer à prévenir l'usure professionnelle ?
- La difficulté de mettre en lien les trois dimensions des parcours professionnels qui sont souvent pensées et gérées de manière séparée : emploi, travail et changement. Par exemple, comment les connaissances acquises lors d'une formation sur l'utilisation des lève-malades trouveront-elles à s'appliquer réellement sur le terrain,

lors des interventions chez les bénéficiaires ? Comment une montée en qualification vers le statut d'AVS pourrait s'accompagner d'une réflexion sur les horaires et l'organisation du travail, pour limiter les horaires coupés ou la multiplication des interventions courtes ?

Les exemples proposés ci-dessous donnent des éléments de réponse à ces questions. Ils sont tirés d'actions mises en place par des SAAD de la région et qui ont été suivies ou accompagnées dans le cadre de programmes partenariaux : PRST, Fact notamment. Ces actions n'avaient pas forcément au départ un objectif de prévention de l'usure, mais les présentations qui suivent montrent en quoi elles y contribuent et comment elles pourraient le faire davantage en articulant les trois dimensions de la fabrique des parcours.



# 1. UTILISER LA FORMATION POUR QUALIFIER ET REPENSER LES PRATIQUES DE TRAVAIL

**Statut :**  
Privé lucratif

**Activité :**  
Accompagnement  
de personnes  
dépendantes  
et/ou handicapées, soins

**Effectif :**  
40 salarié.es

Cette structure a mis en place une action de formation axée sur le contenu du métier et les gestes techniques. Cette formation est proposée par le groupe dont dépend la structure et s'effectue en e-learning. Elle est réalisée au siège de la structure sur le temps de travail, sur des plages horaires choisies par les stagiaires. Au moment du démarrage de l'action, la formation est suivie par 6 personnes, pour 10 places disponibles.

Assez vite, le constat est fait d'une difficulté à mobiliser : est-ce la modalité en e-learning qui freine ? Le contenu de la formation ? L'information en amont ? La Direction constate aussi que les salarié.es qui s'y sont inscrit.es sont pour la plupart déjà qualifié.es. Elles et ils font par ailleurs un retour positif sur le module.

La structure a requestionné cette action de formation en cours pour la rendre plus attractive, plus opérationnelle et plus en lien avec le travail réel des intervenant.es.

### EN QUOI CETTE ACTION DE PROFESSIONNALISATION CONTRIBUE-T-ELLE À LA PUP ?

- La formation continue aide au développement des compétences, valorise le métier.
- L'apport ou l'actualisation des connaissances techniques, si elles sont mises en lien avec la réalité du travail, peut permettre aux professionnel·les de développer des stratégies de préservation de la santé.
- La formation est aussi pour les salarié·es un espace de respiration et de prise de recul sur l'activité de travail.

### COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

#### SUR LE VOLET EMPLOI :

- Proposer des modalités d'organisation de la formation plus attractive pour tous et toutes, quels que soient l'âge et l'ancienneté (plusieurs lieux possibles pour suivre les modules, création de supports écrits pour consolider les connaissances).
- Mieux intégrer la formation dans le parcours, en la proposant dès l'intégration.
- Réfléchir à inscrire cette formation dans un parcours qualifiant.

#### SUR LE VOLET TRAVAIL :

- Organiser des temps collectifs pour faire le lien entre les situations réelles de travail et la formation, avec échanges de pratiques pour traiter des évolutions dans les prises en charge.
- Expérimenter un travail en binôme à l'issue de la formation pour réfléchir à l'évolution d'un d'accompagnement et le mettre en œuvre.

#### SUR LE VOLET CHANGEMENT :

- Interroger le contenu de la formation au regard des particularités de la structure, du territoire et de la population des bénéficiaires.

## 2. CRÉER UN PLATEAU PÉDAGOGIQUE POUR ATTIRER ET FORMER DE NOUVELLES INTERVENANT.ES

**Statut :**  
Association

**Activité :**  
Garde d'enfants,  
accompagnement  
personnes âgées  
et/ou handicapées  
(entretien du cadre  
de vie et  
accompagnement  
des personnes)

**Effectif :**  
450 salarié.es

Cette structure a mis en place un plateau pédagogique, plateau technique de formation utilisé dans le cadre de contrats de professionnalisation notamment.

Soutenu par la CCI, il permet de favoriser la formation initiale ou continue, apportant ainsi un élément de réponse aux difficultés de recrutement et de fidélisation sur le territoire avec :

- Le recrutement de nouveaux et nouvelles salarié.es formé.es,
- Le développement des compétences liées aux outils techniques, aux aides à la manutention et à la vie de l'utilisateur,
- L'acquisition d'un titre professionnel.

### EN QUOI CETTE ACTION DE PROFESSIONNALISATION CONTRIBUE-T-ELLE À LA PUP ?

Pour les intervenant.es, quelle que soit leur ancienneté, cette action apporte de nouvelles compétences, via des mises en situations pratiques. L'utilisation en formation de matériels tel que le lève-malade permet une meilleure appropriation de cet équipement tandis que l'aménagement fictif du logement « idéal » donne à voir des possibilités à proposer aux bénéficiaires et à leur entourage dans le contexte d'une augmentation de la dépendance et d'une inadaptation des logements.

#### COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

##### SUR LE VOLET TRAVAIL :

- Faire de l'environnement de travail (cf. aménagement des logements) et des nouveaux outils techniques (lits médicalisés, tablettes numériques...), un objet de discussion sur le travail, en prenant la mesure de l'écart entre le plateau pédagogique et les conditions réelles de l'aménagement des logements.
- S'appuyer sur les connaissances acquises pour diversifier les missions des intervenant.es en créant de nouvelles fonctions par exemple : référent.e technique, tuteur.rice.

##### SUR LE VOLET CHANGEMENT :

- S'appuyer sur les connaissances acquises sur le plateau technique pour proposer de nouveaux services aux bénéficiaires et développer un rôle de conseil des intervenant.es sur l'aménagement des logements.

# 3. INTÉGRER LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE DANS LES PARCOURS D'INTÉGRATION

**Statut :**  
**Association**

**Activité :**  
**Divers services à la  
personne, secteur de  
l'enfance et portage  
de repas**

**Effectif :**  
**600 salarié·es  
sur le département**

Lors de l'embauche d'une personne non qualifiée, cette association propose une formation de 5 jours (42 heures) qui permet d'acquérir les bases du métier et d'intégrer une logique de prévention des risques professionnels. Les autres modules de formation proposés dans le catalogue de formation viennent compléter cette base.

Lors de la période d'intégration, chaque nouveau et nouvelle arrivant·e bénéficie aussi d'un « binôme » avec un·e collègue expérimenté·e.

Ce temps de travail en binôme est propice à des observations et à des explications en situation réelle de travail, à la transmission des savoir-faire de terrain qui sont aussi des « savoir-faire de prudence » sur lesquels les nouveaux et les nouvelles peuvent s'appuyer quand elles ou ils se retrouvent seul·es au domicile des bénéficiaires.

## EN QUOI CETTE ACTION D'INTÉGRATION CONTRIBUE-T-ELLE À LA PUP ?

Les processus d'intégration incluant explicitement un objectif de prévention des risques professionnels restent encore trop rares. Cette action contribue à la PUP de plusieurs manières :

Pour les nouveaux et nouvelles intervenant-es :

- Elle leur permet de commencer à acquérir des compétences métier au plus près des conditions de réalisation du travail et de le faire en intégrant d'entrée de jeu un objectif de santé au travail.

Pour les intervenant-es expérimenté-es à qui sont confiées les missions de tutorat :

- Cette action valorise le rôle de l'expérience professionnelle des plus ancien·nes,
- Elle participe à la création de nouvelles missions qui permettent de réduire la durée d'exposition à certaines contraintes de travail.

## COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

### SUR LE VOLET EMPLOI :

- Privilégier une relance de la formation – intégration pour les salarié·es non diplômé·es (qui représentent 1/3 de l'effectif de l'association ayant mené cette action) et qui favorise l'acquisition de compétences en début de parcours.
- Former les tuteurs et tutrices et valoriser les missions de tutorat exercées par les plus ancien·nes (reconnaissance salariale).

### SUR LE VOLET CHANGEMENT :

- Valoriser ces actions auprès des tutelles et obtenir des cofinancements pour les pérenniser.



# 4. FORMER DES INTERVENANT·ES À FAIRE FACE AUX SITUATIONS DE VIOLENCES

**Statut :**  
**Association**

**Activité :**  
**Garde d'enfants, accompagnement personnes âgées et/ou handicapées (entretien du cadre de vie et accompagnement des personnes)**

**Effectif :**  
**450 salarié·es**

La relation avec la personne aidée est une composante essentielle du métier d'aide à domicile. Certain·es bénéficiaires ou leur entourage peuvent développer des comportements agressifs verbalement et/ou sexuellement envers les professionnel·les. Le fait que ces comportements soient souvent en lien, ou perçus comme étant en lien, avec l'état de santé ou la situation d'isolement social des bénéficiaires rend d'autant plus difficiles le fait d'en parler. Ce sont pourtant des risques psycho-sociaux majeurs qui peuvent avoir des effets très délétères sur la santé des intervenant·es.

Cette association mène plusieurs actions de formation pour prévenir ce risque. Elle propose une formation de 2 jours « faire face aux situations agressives » animée par la MFR (maison familiale rurale) à laquelle tout salarié·e peut s'inscrire.

La gestion de l'agressivité est également un des sujets abordés lors de la formation de 5 jours proposée aux agent·es à domicile non qualifié·es embauché·s en CDI. Elle est aussi prise en compte du côté de l'organisation du travail :

- Quand le comportement agressif d'un·e bénéficiaires est connu en amont de l'accompagnement, les responsables de secteur informent les secrétaires en charge des plannings qui en tiennent compte lors du choix de l'intervenant·e ; l'information est également transmise à l'intervenant·e
- Pendant l'accompagnement, un·e bénévole référent·e peut intervenir pour recadrer l'utilisateur et décider, selon la gravité de la situation, d'interrompre la mission.
- Enfin, une période de doublon (organisation en binôme) peut-être mise en place pour gérer une situation complexe.

### EN QUOI CETTE ACTION SUR LES VIOLENCES AU TRAVAIL CONTRIBUE-T-ELLE À LA PUP ?

La structure a utilisé le plan de formation pour travailler sur le sujet des violences au travail, peu traité jusqu'alors. Elle a aussi pris en compte ce sujet dans l'évaluation et la démarche de prévention des risques professionnels avec intégration dans le DUERP. Les aides à domicile se sont senti.es accompagné.es sur une dimension du travail souvent source de difficultés au quotidien et d'usure dans le temps.

#### COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

##### **SUR LE VOLET EMPLOI :**

- Pérenniser les formations sur les violences au travail , dont les violences sexistes et sexuelles, pour favoriser la construction progressive d'une culture et de pratiques de prévention de ce risque, y compris lors des formations des nouveaux et nouvelles intervenant-es.

##### **SUR LE VOLET TRAVAIL :**

- Mettre en place des moyens pour renforcer la capacité d'agir des intervenant-es quand elles ou ils se trouvent confrontés à des violences dans une organisation du travail où on travaille seul-e au domicile des bénéficiaires.

- Permettre de l'échange de pratiques régulier entre intervenant-es sur ce sujet.
- Favoriser le travail en équipe ; mettre en place systématiquement le travail en binôme sur des situations complexes.

##### **SUR LE VOLET CHANGEMENT :**

- Faire connaître l'engagement de la structure en matière de prévention de ce risque professionnel : auprès des bénéficiaires et des familles (par exemple, indiquer dans les contrats que tout comportement inapproprié pourra donner lieu à l'interruption de la prestation) et auprès des financeurs.

# 5. CRÉER DE NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL EN ÉQUIPES AUTONOMES

**Statut :**  
**GEIQ**  
(groupement  
d'employeurs  
pour l'insertion  
et la qualification)

**Activité :**  
Mettre en relation  
des personnes  
en recherche  
d'emploi et des  
associations  
adhérentes,  
accompagner la  
montée en  
qualification

**Effectif :**  
45 associations  
adhérentes

De nombreuses structures innovent aujourd'hui en matière d'organisation du travail dans le secteur, en s'inspirant notamment d'un modèle développé aux Pays-Bas (modèle Buurtzorg), qui favorise l'autonomie et le collectif de travail à travers l'organisation en équipes.

Ce groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification dans le secteur des services à la personne (GEIQ) a mené un projet visant à accompagner des structures dans la mise en place de nouvelles organisations dans l'objectif de les rendre plus attractives et de favoriser l'intégration et la fidélisation notamment par :

- La création de petites équipes de 6 à 10 intervenant-es qui s'occupent d'un pool de bénéficiaires,
- La mise en place d'un fonctionnement en équipes: réunions d'équipes pour se connaître ou encore favoriser l'échange de pratiques et d'informations sur les bénéficiaires ; processus de coopérations dans la gestion des plannings,
- Une responsabilité élargie de chacun-e dans l'équipe avec pour corollaire un changement dans la fonction de responsable de secteur vers un rôle d'animation des équipes.

### EN QUOI CETTE ACTION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL CONTRIBUE-T-ELLE À LA PUP ?

Par la création d'un fonctionnement d'équipes dans la durée, on observe notamment :

- Une meilleure anticipation ainsi que plus de souplesse et de régulation dans la gestion des plannings et des remplacements, ce qui permet d'agir sur un des principaux facteurs d'usure professionnelle dans le métier,
- Des échanges de pratiques entre les intervenant-es et autour de situations particulières de bénéficiaires communs. Dans la durée, ces échanges et interventions en équipe favorisent la professionnalisation pour les nouveaux et nouvelles comme pour les plus expérimenté-es face à la diversité des situations rencontrées au domicile,
- Le développement de la fonction de tuteur-riche qui participe de la professionnalisation et aussi de la variété des missions,
- Le suivi de la santé au travail avec un fonctionnement d'équipe qui, en évitant l'isolement, favorise le repérage des signaux faibles de dégradation des conditions de travail ou de la santé des salarié.es.

### COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

#### SUR LE VOLET EMPLOI :

- Les progrès observés en matière de professionnalisation pourraient être l'occasion de penser des parcours professionnels qui permettent de diversifier les missions dans de bonnes conditions et de favoriser la montée progressive en qualification.

#### SUR LE VOLET TRAVAIL :

- Mettre en discussion les évolutions du travail pour tous les métiers. Donner du pouvoir d'agir et de l'autonomie tout en prêtant attention au risque de surresponsabilisation au regard des contraintes du secteur et de la faible valorisation des métiers.

#### SUR LE VOLET CHANGEMENT :

- Ce nouveau cadre de travail est propice à un meilleur repérage des évolutions de la population de bénéficiaires à leur prise en compte pour la formation et la professionnalisation des intervenant-es.

# 6. CRÉER UN RÉSEAU DE RÉFÉRENT·ES PRÉVENTION

**Statut :**

**Fédération  
départementale  
réunissant 24  
associations locales  
et appartenant à un  
réseau national**

**Activité :**

**aide à domicile pour  
personnes âgées  
et en situation de  
handicap (maintien à  
domicile, services à la  
personne)**

**Effectif :**

**840 salarié·es (550 en  
ETP) – 300 bénévoles**

Dans le cadre de sa politique GPEC-PRP (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - prévention des risques professionnels), cette fédération a décidé de mettre en place progressivement dans chaque association un réseau de référent·es PRP animé par la chargée de prévention et la RRH de la fédération. Elle a créé une mission de référent·e PRP qui a d'abord été expérimentée pendant un an dans quelques associations pilotes avant d'être généralisée.

Cette mission est confiée à des intervenant·es expérimenté·es (AVS pour la plupart) et volontaires pour l'exercer. Elle est centrée sur la prévention des risques liés à l'activité physique. Elle est dotée de moyens permettant aux intervenant·es de la mener, qui ont été ajustés durant l'expérimentation : formation des référent·es ; réunions de bilan et d'échanges ; fiche de mission formalisant le rôle, le périmètre de la mission, le temps alloué (environ 100h annuelles), les moyens et la rémunération ; création d'un volet « Amélioration de la PRP » intégré à la fiche d'amélioration « Qualité » utilisée par les intervenant·es.

### EN QUOI LA CRÉATION D'UN RÉSEAU DE RÉFÉRENT·ES PRÉVENTION CONTRIBUE-T-ELLE À LA PUP ?

La création de ce réseau répond à un objectif de diminution des accidents du travail et des TMS (troubles musculo-squelettiques) et, plus largement, de prévention de l'usure professionnelle :

- Pour l'ensemble des intervenant·es : formation des nouveaux et nouvelles ; accompagnement à la demande des IAD (intervenant·es à domicile) pour une situation à risque à domicile ou l'utilisation d'une aide technique (un lève-malade, par exemple) ; temps dédié d'information et d'échange lors des réunions de planning... ; participation des référent·es PRP dans le processus de formation et d'intégration des nouveaux et nouvelles intervenant·es,
- Pour les intervenant·es expérimenté·es volontaires pour devenir référent·es PRP : diversification de leur activité de travail et valorisation de leur expérience professionnelle, l'objectif étant de proposer par ce biais des trajectoires professionnelles favorables à l'employabilité et au maintien des salarié·es en bonne santé,
- La mission vient aussi en appui au rôle des assistant·es techniques (AT) et responsables secteurs (RS) sur ce volet PRP : apport de conseil sur des situations complexes, préconisations d'adaptation (aide technique, intervention à redéfinir...), participation à l'analyse des accidents du travail. Elle a aussi permis de commencer à intégrer le volet PRP lors des

### COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

#### SUR LE VOLET EMPLOI :

- Poursuivre la formation des référent·es (formations ponctuelles, échanges de pratiques...) et la valorisation de la mission (par la VAE par exemple).

#### SUR LE VOLET TRAVAIL :

- Renforcer l'inscription de la mission dans une organisation du travail dans laquelle les IAD travaillent seul·es à domicile et qui fonctionne « en

étoile » (chaque IAD ayant l'habitude de s'adresser aux responsables secteurs pour solutionner les problèmes et inversement).

#### SUR LE VOLET CHANGEMENT :

- Renforcer la culture de PRP, y compris chez les IAD expérimenté·es (« *On pense d'abord bénéficiaire, On accepte des conditions de travail au domicile très dégradées* »), mais aussi chez les bénéficiaires et leur famille et auprès des financeurs.

# 7. PRENDRE EN COMPTE UNE DIMENSION PEU VISIBLE DU TRAVAIL : LA RELATION AVEC LES PROCHES AIDANT·ES

**Statut :**  
**8 structures  
d'aide  
et de soins à la  
personne**

Les proches aidant·es tiennent une place de plus en plus importante qu'elles ou ils soient physiquement présent·es au domicile ou pas. Pour les professionnel·les, la relation avec les proches de la personne aidée est donc une constante dans les interventions. Elle reste pourtant une composante encore peu visible de leur travail alors qu'elle impacte directement la qualité des conditions de travail comme celle des prises en charge.

Plusieurs structures ont travaillé sur ce thème de la relation et de la coopération entre les intervenant·es professionnel·les et les proches aidant·es des bénéficiaires :

- Dans cette association par exemple, un groupe de travail a expérimenté une nouvelle manière de coopérer avec les proches aidant·es, en organisant des visites à domicile impliquant plusieurs intervenant·es, le ou les proches aidant·es et le bénéficiaire,
- Dans cette autre structure, un groupe composé d'intervenant·es et de responsables de secteur a développé une méthode d'évaluation des besoins et de cadrage de l'intervention impliquant le point de vue de la ou du proche aidant·e.

### EN QUOI CES ACTIONS PORTANT SUR CETTE DIMENSION PARTICULIÈRE DU TRAVAIL CONTRIBUENT-ELLES À LA PUP ?

- Elles donnent à voir la complexité de la relation avec les proches aidant-es et ses impacts sur les conditions de réalisation du travail, permettant ainsi d'installer un cadre de travail propice à la coopération mais aussi d'agir en prévention : par exemple, via le repérage des situations sensibles.
- Elles donnent à voir une compétence invisibilisée des intervenant-es, favorisant ainsi la reconnaissance de leur travail et leur professionnalisation.

### COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

#### SUR LE VOLET EMPLOI :

- Reconnaître et développer ces compétences non valorisées jusqu'alors, les prendre en compte lors des entretiens annuels et pour les évolutions professionnelles, et ce dès l'intégration.

#### SUR LE VOLET CHANGEMENT :

- La reconnaissance de la place de l'entourage de la personne aidée dépendante est une vraie évolution sociétale à considérer pour la professionnalisation des salarié-es du secteur.

#### SUR LE VOLET TRAVAIL :

- Faire de la coopération avec les proches aidant-es une action pour la qualité de vie et des conditions de travail.



## 8. DIVERSIFIER LES SERVICES AUX BÉNÉFICIAIRES

**Statut :**

**2 associations**

**Activité :**

**Garde d'enfants,  
accompagnement  
personnes âgées  
et/ou handicapées  
(entretien du cadre  
de vie et  
accompagnement  
des personnes)**

**Effectif :**

**1ère association :**

**450 salarié-es**

**2ème association :**

**400 salarié-es**

Cette association a monté plusieurs projets visant à créer de nouvelles activités telles que des animations (contes, magie) et des sorties à destination des bénéficiaires, mais aussi des proches aidant-es. Ces actions ont la particularité d'être prises en charge par les intervenant-es elles-mêmes, en fonction de leurs connaissances et expériences souvent développées lors d'activités extraprofessionnelles. Pour réaliser ces actions, l'association a sollicité des financements complémentaires à ceux des seules prestations (conférence des financeurs, communauté de communes, etc.).

Cette autre association de 400 salarié-es propose aux personnes âgées et dépendantes, un atelier « Maison à jouer ». Il s'agit d'un temps animé par des intervenant-es sur le thème de l'aménagement du domicile, à l'aide d'un support ludo-pédagogique. Les salarié-es qui souhaitent contribuer à cette action sont formé-es et accompagné-es par leurs collègues et la chargée de prévention pour s'approprier les méthodes et utiliser ensuite l'outil pédagogique. Les intervenant-es développent à la fois des savoirs sur l'aménagement des logements et des savoir-faire sur l'animation.

### EN QUOI CES ACTIONS SUR LA DIVERSIFICATION DES SERVICES CONTRIBUENT-ELLES À LA PUP ?

- En s'appuyant sur des évolutions sociétales (place des proches aidant.es, besoin de renforcer le lien social pour les personnes dépendantes, enjeux de l'aménagement des domiciles avec l'augmentation de la dépendance), la diversification des services crée de nouvelles activités et des évolutions de métier pour les intervenant.es.
- Elles valorisent certaines compétences jusque-là réservées au cadre privé pour les un-es, et développent de nouveaux savoir-faire pour les autres.
- Ces temps « hors interventions » participent aussi à une meilleure coopération entre intervenant.es, bénéficiaires et proches aidant.es.
- Ils offrent aussi des temps de respiration pour les intervenant.es.

### COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

#### **SUR LE VOLET EMPLOI :**

- Inscrire ces missions dans les parcours de professionnalisation des intervenant.es.
- Reconnaître les compétences développées lors de la création de ces nouvelles missions.

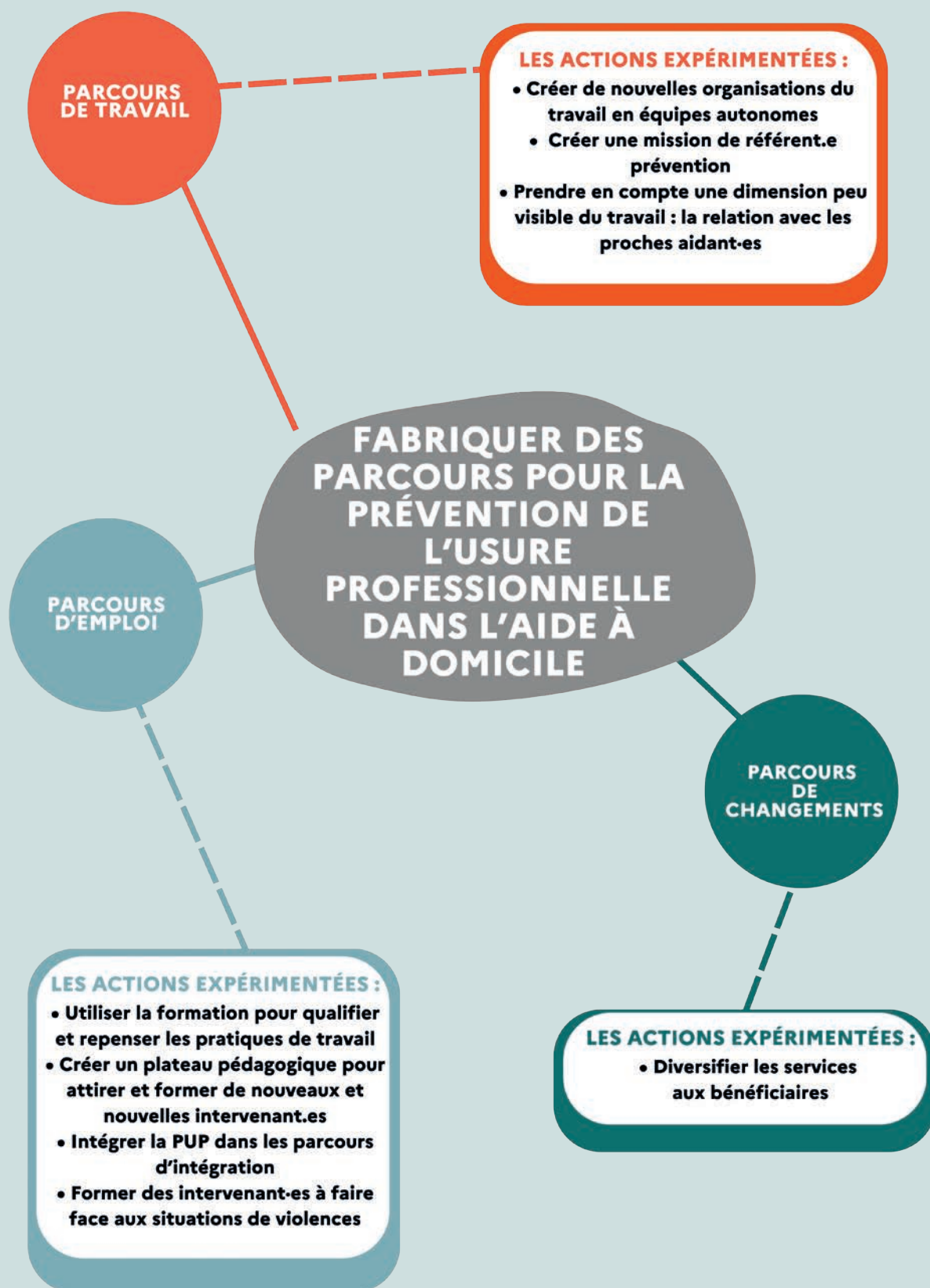
#### **SUR LE VOLET TRAVAIL :**

- S'appuyer sur la création de ces services pour mieux connaître les situations et besoins des bénéficiaires et de leur famille.

#### **SUR LE VOLET CHANGEMENT :**

- Inscrire ces missions dans le projet associatif dans la durée et les valoriser auprès des financeurs.

# LA FABRIQUE DES PARCOURS : DES ACTIONS DE SAAD QUI ONT CONTRIBUÉ À PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE



# CONCLUSION

## PARCOURS D'EMPLOI, DE TRAVAIL ET DE CHANGEMENT : PENSER LES LIENS !

Pour travailler sur les parcours professionnels dans une perspective de prévention de l'usure, la dimension RH ne doit pas être pensée en vase clos. Les expériences présentées dans ce livret et reprises dans le schéma ci-contre nous apprennent que, quelle que soit l'entrée choisie (RH, prévention, accompagnement du changement), il s'agit de penser l'effectivité des actions en les intégrant dans une réflexion plus globale qui lie conditions d'emploi, conditions de travail et contexte socio-économique.

Une action de formation, par exemple, si adaptée soit-elle au métier, doit pouvoir s'appliquer sur le terrain et faire l'objet d'un dialogue sur le travail, pour contribuer à la prévention de l'usure professionnelle.

Dans la même optique, une montée en qualification doit s'inscrire dans un parcours en santé qui considère l'évolution des conditions de travail (ex : changement de rythmes de travail ou des caractéristiques des bénéficiaires lors d'une montée en qualification). Des actions qui visent à alterner les missions pour réduire les durées d'exposition aux mêmes contraintes impliquent aussi une action sur les « parcours d'emploi » (être formé) et les parcours de travail (exercer

suffisamment souvent les missions pour entretenir et développer la professionnalité) pour permettre aux salarié.es de devenir polyvalent.es et de le demeurer.

De la même manière, une organisation en équipes autonomes nécessite de penser dès le départ les besoins en compétences nécessaires, y compris pour l'encadrement, et elle constitue une opportunité pour favoriser l'alternance des missions dans une perspective de prévention de l'usure professionnelle.

---

### **Les appuis possibles**

**Ces actions nécessitent souvent un soutien, d'ordre financier ou en matière d'accompagnement et de formation.**

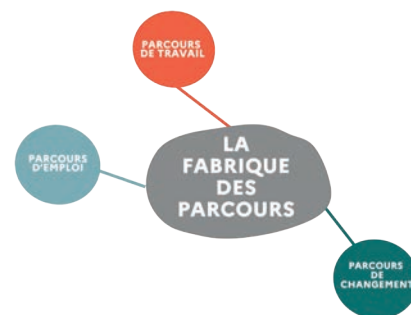
**Les acteurs de la santé au travail et de la prévention, impliqués dans le Plan Régional Santé Travail, peuvent appuyer les structures à différents niveaux, individuellement ou dans des démarches collectives, financièrement ou en matière de conseil.**

**L'Aract Aura accompagne les structures dans leurs réflexions sur la prévention de l'usure professionnelle : sensibilisation, conseil, formation, aide à la définition des besoins et orientation.**

---

# ANNEXE

## OUTILS À UTILISER PAR OU AVEC LES SAAD



**Vous faites déjà des actions en matière de prévention ou de maintien dans l'emploi ?  
Vous vous interrogez sur la question des parcours et cherchez à identifier de nouvelles actions de prévention de l'usure professionnelle ?  
Voici quelques exemples de questions à vous poser pour repérer sur quelle dimension agir prioritairement :**

### FAITES L'INVENTAIRE DE VOS PRATIQUES SUR LES 3 DIMENSIONS DES PARCOURS

#### PARCOURS D'EMPLOI

- Est-ce que les nouveaux salarié.es bénéficient de temps de formations et de tutorat spécifiques ?
- Proposez-vous régulièrement, et pour tous et toutes, des formations pour faire évoluer les compétences ?
- Les salarié.es sont-elles ou ils accompagnés pour évoluer en qualification ? Avez-vous des parcours d'évolution professionnelle définis ?
- Est-ce que les salarié.es ont accès à l'information sur les possibilités de formation, de qualification ?
- Est-ce que vos pratiques RH viennent soutenir l'alternance des missions : formation à l'ensemble des missions, tutorat ... ?

#### PARCOURS DE TRAVAIL

- Avez-vous repéré les situations de travail et les missions les plus sollicitantes pour les salarié.es ?
- Avez-vous une organisation qui favorise l'alternance entre situations plus ou moins sollicitantes ?
- Y a-t-il des occasions d'échange de pratiques entre intervenant.es ? Entre intervenant.es et encadrement ?
- Avez-vous travaillé sur l'organisation du travail pour diminuer les contraintes liées aux horaires décalé, horaires coupés, aux déplacements ?

#### PARCOURS DE CHANGEMENTS

- Avez-vous connu des changements / évolutions importantes qui ont impacté votre manière de travailler ?
- Est-ce que des changements ont créé des tensions au sein de la structures, ou suscité des départs et des difficultés de recrutement plus importantes ?
- Avez-vous repéré des évolutions du contexte ou de l'environnement de travail qui impactent le travail des intervenant.es ou de l'encadrement ex : missions plus courtes, dépendance
- Existe-t-il des évolutions dans les pratiques de travail liés par exemple à l'évolution de la formation des intervenant.es ?
- Avez-vous repéré de nouveaux enjeux à prendre en compte pour l'avenir et qui demanderaient à faire évoluer les compétences des salarié.es ?
- Y a-t-il de nouveaux enjeux à prendre en compte pour l'avenir et qui feraient évoluer les conditions de travail des salarié.es ?
- Avez-vous mis ces évolutions / changements / enjeux en dialogue dans la structure, avec les différentes parties prenantes ?

# RESSOURCES

## SECTEUR AIDE À DOMICILE

Aract Auvergne-Rhône-Alpes, Coop'aidants : la coopération entre professionnels et proches aidants au cœur de la qualité de vie au travail, 2023

<https://www.anact.fr/coopaidants-la-cooperation-entre-professionnels-et-proches-aidants-au-coeur-de-la-qualite-de-vie-au>

Carsat Auvergne, « Services d'aide à la personne, investir la prévention. 10 conseils pour structurer votre démarche », 2018

<https://www.carsat-auvergne.fr/files/live/sites/carsat-auvergne/files/PDF/partenaires/livret-prevention-service-aide-personne.pdf>

Carsat Rhône-Alpes, DREETS Auvergne-Rhône-Alpes, UNA Auvergne-Rhône-Alpes, « Aides et soins à domicile. Organisation en équipes semi autonomes (ESA) », guide méthodologique, 2023

[https://www.carsat-ra.fr/files/live/sites/carsat-ra/files/pdf\\_illustrations/entreprise/Documentation/autres%20documents/Plaque-Aide\\_et\\_soins\\_a\\_domicile-s%27organiser\\_en\\_ESA.pdf](https://www.carsat-ra.fr/files/live/sites/carsat-ra/files/pdf_illustrations/entreprise/Documentation/autres%20documents/Plaque-Aide_et_soins_a_domicile-s%27organiser_en_ESA.pdf)

DUPOND Geneviève, LE GOUIS Bruno, CASAGRANDE Alice, *Les équipes qui reliait. Réinventer les relations et l'organisation dans les services à domicile*, Éditions ORG Intégra, 2022.

INRS, « Quels risques psychosociaux chez les salariées de l'aide à domicile », *Références en santé au travail*, 2021, n°168

<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TF%20294>

## Crédits photographiques

Couverture et page 4 : © Thodonal - stock.adobe.com, page 8 © Lsantilli - stock.adobe.com, page 9 © Angelov - stock.adobe.com, page 16 © Tof - Photographie - stock.adobe.com.

Édition octobre 2024

## PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

Anact : ressources pour la prévention de l'usure professionnelle

<https://www.anact.fr/kit-lusure-professionnelle-comment-agir-pour-leviser>

Anact, « Travail, parcours et prévention de l'usure professionnelle », *Revue des conditions de travail*, n°11, octobre 2020

<https://www.anact.fr/travail-parcours-et-prevention-de-lusure-professionnelle>

Anact, guide « Travail des seniors, où en êtes-vous dans l'entreprise ? », 2024

<https://www.anact.fr/travail-seniors>

Aract Auvergne-Rhône-Alpes, Prévenir l'usure professionnelle. Guides Prév'UP (Guide pour l'action, 2014 – Guide pour le diagnostic, 2018),

<https://www.anact.fr/prevenir-lusure-professionnelle-guide-pour-laction>

<https://www.anact.fr/usure-professionnelle-guide-pour-le-diagnostic>

Aract Normandie, Les parcours professionnels au service de la prévention de la désinsertion professionnelle. Points de repères et outils, 2021

<https://www.anact.fr/les-parcours-professionnels-au-service-de-la-prevention-de-la-desinsertion-professionnelle>

CHOUIKHA Erfane et GILLES Marion, « Prévenir l'usure professionnelle avant tout », revue *Retraite et Société*, juin 2017/2, n°77

<https://shs.cairn.info/revue-retraite-et-societe-2017-2-page-131?lang=fr>



Ce guide a été réalisé par l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes dans le cadre d'une action engagée pour le plan régional santé au travail (PRST) sur la prévention de l'usure professionnelle et les parcours. Il a vocation à donner des repères sur ce sujet en s'appuyant sur des exemples d'actions réalisées par des structures d'aide à domicile de la région ainsi que sur des données et travaux qui concernent la prévention de l'usure professionnelle.

